

**FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI  
RODRIGO RIGHI POZZOBON**

**PROCESSO DE PRODUÇÃO DE TAPETES: ELABORAÇÃO DO MANUAL  
ORIGINALE**

**RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA**

2011

**RODRIGO RIGHI POZZOBON**

**PROCESSO DE PRODUÇÃO DE TAPETES: ELABORAÇÃO DO MANUAL  
ORIGINALE**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia,  
apresentado como requisito parcial para obtenção  
do grau de Bacharel em Administração, Curso de  
Graduação em Administração, Faculdade Antonio  
Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Ms. Josele Nara Delazeri de  
Oliveira.

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA

2011

**RODRIGO RIGHI POZZOBON**

**PROCESSO DE PRODUÇÃO DE TAPETES: ELABORAÇÃO DO MANUAL  
ORIGINALE**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia,  
apresentado como requisito parcial para obtenção  
do grau de Bacharel em Administração, Curso de  
Graduação em Administração, Faculdade Antonio  
Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Ms. Josele Nara Delazeri de  
Oliveira

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof<sup>ª</sup>. Ms Josele Nara Delazeri de  
Oliveira-Orientadora  
Faculdade Antonio Meneghetti

---

Prof<sup>ª</sup>.  
Membro da Banca Examinadora  
Instituição

---

Prof.  
Membro da Banca Examinadora  
Instituição

Recanto Maestro – Restinga Sêca, de julho de 2011.

## AGRADECIMENTOS

A Prof<sup>ª</sup>. Ms. Josele Nara Delazeri de Oliveira pela sua orientação exemplar, permitindo a apreensão dos conhecimentos técnico-científico, também os conhecimentos que a vida nos disponibiliza com o passar do tempo. Também foi muito importante para que eu conclui-se o curso, sempre dando apoio, sugestões e idéias em momentos bons e constrangedores que ocorreram no decorrer do curso, nunca falou eu não posso ajudar por motivo algum, esteve sempre ao lado dos alunos, com seu exemplo de pessoa, na qual deve de servir de exemplo para muitos outros. Continue sendo sempre essa pessoa humilde, responsável, profissional e carismática.

A Prof<sup>ª</sup>. Dr. Patrícia por ter passado todas as informações importantes da metodologia da pesquisa e outros dados importantes para formatação do trabalho.

A senhora Mary Leda Baggio por ter me dado oportunidade e incentivo para estudar, e aprender muito com a empresa Originale.

Agradeço toda a equipe de colaboradores e professores da Antonio Meneghetti Faculdade pela passagem de ensino e conhecimento exemplar na qual são fundamental para minha formação pessoal e profissional.

Aos colegas de turma pela troca de conhecimento e apoio no decorrer do curso.

Também aos colegas de trabalho, que foram fundamentais na pesquisa e nos resultados alcançados.

A toda minha família, pelo apoio e motivação que recebi no decorrer do curso, na qual devo muito a eles.

## **DEDICATÓRIA**

A todos os meus colegas, professores e familiares os quais foram importantes para minha formação.

*“Líder: um pouco se nasce muito se torna”.*

Acadêmico Professor Antonio Meneghetti, 2009.

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo geral estudar melhorias na qualidade do processo de produção de tapetes e objetivos específicos: identificar e mapear os macroprocessos da produção de tapetes; analisar os processos de apoio; sugerir a implantação de novos processos; criar uma rotina de execução e avaliação dos processos-chave; desenvolver uma cartilha institucional; elaborar manuais para orientar o trabalho. Para o alcance desses objetivos foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva, com aplicação de questionário aos colaboradores da fábrica de tapetes. Apresenta os processos que são necessários na produção de tapetes. São colocados os problemas que podem ser melhorados na produção, como trabalhar só com colaboradores fiéis à empresa, usar devidamente os materiais que estão disponíveis, máquinas não apresentando problemas, compra de material adequado para a produção. A definição de processo é um conjunto de atividades que envolvem (entradas = inputs) para transformá-los em produtos a serem colocados no mercado consumidor (saídas = outputs). Usar a qualidade como palavra-chave aos seus colaboradores, faz com que eles comecem a entrar nas equipes, há vários tipos de equipes: a equipe nova, equipe comprometida, equipe em crescimento, equipe bem sucedida e a equipe em legado, a empresa que apresenta de forma organizada suas equipes certamente está colhendo uma boa produção.

**Palavras-chave:** produção; processo; qualidade.

## **ABSTRACT**

This work aimed to study improvements in overall quality of the production of carpets and objectives: identify and map the macro processes of production of carpets, to analyze the processes of support, suggesting the implementation of new processes, creating a schedule for implementation and evaluation of key processes, developing an institutional primer; preparing guides to help the work. To achieve these objectives we carried out a qualitative descriptive study with a questionnaire to employees of the carpet factory. Displays the processes that are needed in the production of carpets. They are placed on the problems that can be improved in production, how to work only with employees loyal to the company, using the appropriate materials that are available, machines are not having problems, purchase of materials suitable for production. The process definition is a set of activities that involve (inputs = inputs) to turn them into products to be placed in the consumer market (outputs = outputs). Use quality as a key word to their employees, makes them start to come in teams, there are several types of teams: the new team, committed team, team growing, successful team and the team in legacy, the company that presents their teams in an organized manner is certainly reaping a good crop.

Keywords: production, process, quality.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01. Contratação/Integração na empresa Original.....	30
Gráfico 02: Funções nas Atividades de Produção.....	31
Gráfico 03: Atividades nas Funções de Produção.....	32
Gráfico 04. Melhorias Propostas nas Atividades.....	33
Gráfico 05: Aumento de Recursos para Produção de Tapetes.....	34
Gráfico 06: Conhecimento da Cultura da Empresa.....	35
Gráfico 07: Comportamento dos Colaboradores em Relações a Mudanças.....	36
Gráfico 08: Mudanças que Foram Sugeridas pelos Colaboradores.....	37

## SUMÁRIO

<b>1 Introdução.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Fundamentação Teórica.....</b>	<b>13</b>
2.1 Histórico sobre a produção de tapetes.....	13
2.2 Histórico do Recanto Maestro.....	14
2.3 Histórico da empresa Originale.....	14
2.4 A relação entre tapetes e a estética no ambiente.....	16
2.5 Histórico da Administração da Produção.....	17
2.6 Processos e técnicas de produção.....	17
2.7 Análise de processos.....	18
2.8 Qualidade.....	24
<b>3 Metodologia.....</b>	<b>26</b>
3.1 Tipo de Pesquisa.....	26
3.3 Sujeitos da Pesquisa.....	28
3.4 Instrumento de coleta de informações.....	28
3.5 Análise de conteúdo.....	28
<b>4 Resultados e discussão.....</b>	<b>30</b>
4.1 Tabulação da pesquisa.....	30
4.2 Manual de Atividades de Produção.....	38
4.3 Cartilha.....	43
<b>5 Considerações finais.....</b>	<b>46</b>
<b>Referências.....</b>	<b>47</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>49</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O macro ambiente no qual as organizações estão inseridas atualmente é dinâmico, apresentando como única certeza a mudança. Este é composto de variáveis, tais como: legislação, políticas, tecnologia, concorrentes, clientes, meio ambiente, disponibilidade de mão-de-obra qualificada, que influenciam diretamente nas decisões estratégicas das empresas.

Diante dessa realidade, não basta para uma empresa ser apenas competente ao desenvolver o produto que é o escopo do seu negócio, pois qualidade e preço não são mais diferenciais. O foco deve estar voltado para o cliente, nas necessidades e expectativas, a ponto de superá-las, de encantá-lo e torná-lo fiel a empresa.

Para operacionalizar a competência competitiva a organização deve estruturar-se em ações baseadas na gestão por processos. Competência [Do latim *competentia*] qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade. Competitivo que tem capacidade para competir com outros produtores, vendedores, etc.

As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos, mesma unidade de personalidade, unidade de ação e, cujo desempenho pode afetar positiva ou negativamente a organização em seu conjunto. Gestão por processos é um conceito com foco na otimização dos resultados das organizações, que através da melhoria dos processos fez com que as empresas passassem a ser vistas como um conjunto de atividades articuladas com foco no cliente, os chefes são os clientes. O colaborador deve chamar o jogo para si, se oferecer para ajudar, pedir a bola.

Cada colaborador é um projeto, uma riqueza e uma concepção (MENEGETTI, 2009).

Diante dessa realidade, o objetivo geral desta pesquisa é estudar melhorias na qualidade do processo de produção de tapetes e, os objetivos específicos são: identificar e mapear os macroprocessos da produção de tapetes; analisar os processos de apoio; sugerir a implantação de novos processos; desenvolver uma cartilha institucional; elaborar manuais para orientar o trabalho. Para o alcance deste objetivo foram pesquisados os seguintes temas: Breve histórico sobre a produção de tapetes; Histórico do Recanto Maestro; Histórico da

empresa Original; A relação entre tapetes e a estética no ambiente; Histórico da Administração da Produção; Processos e técnicas de produção; Análise de processos e Qualidade.

A metodologia para o desenvolvimento deste trabalho foi qualitativa descritiva com aplicação de questionário aos colaboradores na fábrica. Considerando-se o aspecto científico a elaboração da cartilha institucional e dos manuais será uma construção, inicialmente teórica baseado em um estudo vivencial e aprofundado sobre a prática no processo. Desta forma, quando finalizada a elaboração deste material essencialmente teórico o mesmo será utilizado na empresa, melhorando a prática. No âmbito social, contribuirá para o desenvolvimento dos colaboradores e conseqüentemente da organização, visando instituir um ciclo contínuo de crescimento.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Breve histórico sobre a produção de tapetes

A arte de fazer tapetes foi desenvolvida provavelmente nas planícies da Ásia Central, aproximadamente há mil anos. Seus habitantes precisavam de proteção contra os frios intensos, algo além das peles de carneiro. Não só serviam de proteção contra o frio, mas também como decorações para suas tendas, os materiais usados na sua confecção vinham dos rebanhos de cabras e carneiros.

Seus teares, de forma simplificada, eram feitos de dois reforços de madeira fixados a terra e, entre eles, prendiam a peça a trabalhar. Pois, esses teares ainda são usados pelos nômades, têm a vantagem de se dobrarem facilmente e poderem ser transportados de terra em terra, de acampamento para acampamento. Sua forma inicial era, de forma geométrica ou curvilínea, os tapetes mais antigos feitos manualmente são raríssimos.

O tapete mais antigo que se conhece foi encontrado em 1947, em escavações na Sibéria. Suas medidas são de 183x200cm; a densidade do nó é de aproximadamente 360 000 nós por metro quadrado. Este tapete tem uma densidade mais elevada do que a maioria dos tapetes de atualmente. O padrão é muito interessante. Na imagem impressa neste tapete, identifica-se uma orla com guerreiros e seus respectivos cavalos. Este tapete foi manufaturado, provavelmente, na Armênia ou na Pérsia. Quando encontrado estava embrenhado num bloco de gelo, o que contribuiu para a sua preservação. No século XVI, sob a proteção de imperadores e reis, a arte da tapeçaria foi desenvolvida na Pérsia e na Índia.

Neste período, foi feito talvez o mais esplêndido tapete e o mais famoso no mundo, o tapete do Ardabil, que pode ser visto no Victoria e no museu de Albert em Londres; mede 534x1152 cm e foi manufaturado provavelmente na cidade de Kashan, na Pérsia por Maqsud. O tapete data do ano 946 após a contagem do islam, que é 1539 d.C. Durante três anos, cinco pessoas confeccionaram este tapete, que foi requisitado por Shah Tahmasp para o mosque de Safire. Eram dois tapetes, mas, um foi sacrificado, a fim de reparar o outro.

Este tapete foi vendido no século XIX, a fim de pagar os reparos do mosque grande em Ardabil, norte de Pérsia (<http://pt.shvoong.com/humanities>, 2007)

## **2.2 Histórico do Recanto Maestro**

Recanto Maestro está localizado a 30 km da cidade de Santa Maria no estado do Rio Grande do Sul e pertence ao município de São João do Polêsine, que faz parte da Quarta Colônia de Imigração Italiana.

De um local abandonado, com problemas de erosões, sem infra-estrutura, após 20 anos, Recanto Maestro é um exemplo de colaboração entre as iniciativas privada e pública, de como ciência, tecnologia e empreendedorismo podem contribuir com a região circunstante enquanto desenvolvimento econômico, ambiental, educacional, cultural e, sobretudo, humano.

A Originale Maison é uma grande empresa que veio de Curitiba para instalar sua fábrica no Distrito. Com atuação no ramo de tapetes personalizados, começou a capacitar sua equipe formada por pessoas do local, que no início não tinham nenhum conhecimento no segmento de tapetes. Atualmente todos os colaboradores da empresa residem nos municípios de São João do Polêsine, Restinga Sêca e arredores da região (ABO, 2009).

## **2.3 Histórico da empresa Originale**

Segundo o relato da empresária, o início de sua empresa não decorreu de forma convencional.

Quando a empresária fez a escolha da área de atuação, disse que levou em consideração que a empresa tinha que obedecer a preferência e a tendência mais acentuada da sua personalidade. Desde que iniciou suas atividades no mercado de trabalho, já em sua adolescência, preferia trabalhar com produtos que eram fabricados com suas próprias mãos e, que tivessem qualidade superior porque acreditava ter a capacidade de oferecer produtos superiores aos disponíveis no mercado.

A busca da alta performance de seus produtos fez com que no ano de 1999 participasse como expositora da Feira “Abitare il tempo” em Verona na Itália.

Com o ateliê, aos poucos, foi se produzindo tapetes diferenciados de modo artesanal de couro, pele, seda, sisal; e esses produtos começam a ser comercializados com sucesso. Sua pequena iniciativa do ateliê começou a crescer como fábrica artesanal de produtos próprios e, com a performance alcançada não teve mais a necessidade de continuar com as importações.

Contudo, buscava sempre alternativas para substituir o modelo de produção artesanal pelo industrializado, objetivando aumentar o padrão de seu produto.

O modelo de produção fabril representava incorporar novo *know how*, ampliar novas possibilidades de *designs*, acabamentos primorosos, aumento de produção e possibilidade de racionalizar gastos com a produção própria. Sobretudo, esse modelo possibilitou um redirecionamento da empresa para abertura de novos mercados e ampliar a oferta de vagas de trabalho.

Foi então que decidiu construir no ano de 2007, a fábrica no Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro. Contudo, precisou reorganizar e construir todo o seu novo *business*: conseguir a matéria prima, insumos, máquinas e equipamentos necessários para a sua fabricação e, especialmente mão de obra técnica qualificada para dar o aporte necessário ao volume do novo empreendimento. E, no final do ano de 2007 inicia suas atividades com 3 funcionários e, no ano de 2010 possui em torno de 50 funcionários.

Com um sonho de criar produtos diferenciados, nasceu há 3 anos a Originale Maison. A bagagem profissional, o know-how e a pesquisa de produtos, no entanto, possui uma história mais antiga. Em 14 anos, este sonho nasceu, amadureceu e ganhou força. Foi um longo caminho até que a Originale Maison alcançasse a excelência de qualidade que seus produtos oferecem hoje a um público exigente e merecedor. Tapetes criados com arte e design superior.

Ao lado de artistas, arquitetos e designs, a Originale Maison desenvolve os projetos de suas coleções, além de possuir uma linha sob medida personalizada.

A Fábrica da Originale Maison localiza-se no Recanto Maestro-RS, lugar inspirador, rodeado por belas montanhas, e com um staff formado principalmente por jovens estudantes daquela região. O processo de produção associa profissionais qualificados, equipamentos especializados e os mais selecionados insumos.

A produção acontece seguindo métodos e procedimentos artesanais e industriais, pelas mãos de uma equipe em contínuo processo de aprendizagem e superação.

Conectados à fábrica, a loja em Curitiba e o Showroom em São Paulo exibem e comercializam as criações da Originale Maison. Consultores especializados orientam profissionais da área e clientes, auxiliando-os em sua busca por tapetes que atendam a suas expectativas em qualidade e design. O produto é resultado do calor de muitas mãos.

Ao construir a própria empresa e realizar a intuição na história, a satisfação e a plenitude existencial são vividas como norma cotidiana (histórico baseado em BAGGIO, 2010).

#### **2.4 A relação entre tapetes e a estética no ambiente**

O tapete não é simplesmente uma peça a ser colocada em qualquer ambiente, primeiramente, este deve refletir a personalidade de quem o adquiriu, estando em harmonia como o espaço físico onde é colocado, resultando em um local de destacada estética que proporcione bem estar e admiração às pessoas que o frequentam.

Melo (2008) relaciona a escolha dos móveis para um ambiente harmônico, citando que a opção do móvel tem a intenção de rebater o olhar para as suas áreas circunstantes, parede e tapete, em um frenesi imediato no qual o observador acredita estar defronte a um ambiente único e harmônico.

Percebe-se nesta citação a importância da sinergia entre todos os elementos que compõem o ambiente

Essa realidade também ocorre na decisão de como produzir um tapete: cor, formato, desenho, modelo, que além de harmônico com o ambiente, móveis e parede, deve refletir a identidade do cliente.

Segundo Meneghetti (2000) a função que torna-se estética, gera luz. Não somente luz-organismica, mas luz que faz revelação transcendental, para além da encarnação dos sinais materiais da obra de arte, entrevê-se a presença do pensamento.

Embora com enfoque diferenciado Halter (2007) destaca o reconhecimento de uma generalizada demanda por autenticidade, especialmente entre os consumidores da classe média e alta, junto a uma maior apreciação do conhecimento local, variáveis a serem consideradas nas estratégias de produção.

A busca constante da qualidade na própria vida reflete na qualidade dos produtos, que vem a ser o aumento da cultura geral e específica através do *Lifeling Learning* – constante aperfeiçoamento pessoal e profissional (AMANTINO, 2010).

## **2.5 Histórico da Administração da Produção**

De acordo com Corrêa e Corrêa (2009) as primeiras atividades de fato a influenciarem na área da administração da produção como conhecemos hoje são de 1776, com a publicação do clássico *A riqueza das nações*, por Adam Smith, no Reino Unido, no mesmo ano, James Watt apresentou sua máquina a vapor, e está associada com o disparo da chamada Primeira Revolução Industrial. É daqui que tudo começa.

O progresso da área que ocorreu numa taxa lenta no começo e foi acelerando-se ao longo do passar do tempo. Tiveram contribuições muito relevantes de áreas do conhecimento da psicologia, a estatística, a matemática, economia industrial e outras mais, com a administração da produção crescentemente multifacetada e quase multidisciplinar que é até hoje, com isso é possível estabelecer um fluxo de inter-relações bastante claro que encadeia vários dos desenvolvimentos ocorridos ao longo destes dois séculos e meios.

A produção em massa tomou força, Henry Ford, fez o império e fortuna e acima de tudo deu o tom de como seria, por um longo tempo o modo de produção americano, e mundial. A indústria automobilística como setor industrial do século XX, que mais influenciou a administração da produção evoluiu.

Com o passar do tempo, de acordo com Martins e Laugeni (2000), muitas pessoas foram se revelando extremamente habilidosas na produção de certos bens, e passaram a produzi-los conforme solicitação e especificações apresentada por terceiros.

A modernização do processo de produção cresce em importância ao consumidor, em nome do qual tudo se tem feito, a procura na satisfação do consumidor é que tem levado as empresas a se atualizarem com novas técnicas, assim se tornando cada vez mais eficazes, eficientes e de alta produtividade.

## **2.6 Processos e técnicas de produção**

Processo é um grupo de tarefas interligadas de forma lógica, que utilizam recursos para gerar resultados (HARRINGTON, 1997).

As organizações são grandes coleções de processos empresariais (GONÇALVES, 2000).

Processo organizacional é a forma pela qual uma organização interage com o ambiente (SANTOS 2003).

Segundo Meneghetti (2003) conhecer a técnica de produção é de extrema importância, antes de começar uma empresa, desenvolver um novo produto de um modo mais simples, funcional e inovador possível. Simples por se adquirir o mínimo de meios, com uma grande economia funcional, porém tem que ter o serviço para que o cliente encontre a constatação que pagou por ele, inovador em criar uma nova técnica de administrar o processo na qual se encontra, para que se possa suprir a necessidade e a fidelização do cliente com a empresa.

Dessa forma, entende-se que o cliente é foco da empresa e cada atividade deve agregar valor para além de atender as necessidades deste, encantá-lo. Dentre as modernas técnicas de gestão a abordagem por processos apresenta-se como a mais adequada para otimizar os recursos organizacionais e fidelizar o cliente.

A aprendizagem se dá no exercitar a si mesmo, de uma forma contínua por diversas coisas, no ato de aprender a multiplicidade das experiências. A emoção pode vir, a marcar o encontro desde um múltiplo resultado em uma convergência única (MENEGHETTI, 2000).

A visão de processo implica visão horizontal da empresa, ela deve envolver e contaminar toda a organização. As maiorias das empresas apresentam um modelo evolutivo com alguns dos processos estruturados (BALLESTRO-ALVARES, 2001).

Agregam grande valor novas técnicas no processo produtivo, fazer com que o colaborador perca os hábitos antigos que muitos ainda insistem em manter. A estrutura hierárquica deve ser mantida dentro da organização, uma vez que prevaleça a lei do mais forte, o que manda fazer, sobre o mais fraco, o que obedece e faz, sempre dentro da cadeia hierárquica (CRUZ, 2005).

## **2.7 Análises de processos**

A crescente aplicação da gestão por processos nas organizações resulta de uma necessidade de maior flexibilidade, coordenação de atividades e orientação de atividades e orientação para resultados integrados nas organizações.

Tudo o que fazemos ou executamos, ou o que acontece na terra, sem que percebemos, são processos Maranhão, Macieira (2006). Os processos podem ser entendidos, como a

entrada, que é aquilo que vai ser transformado em outro, a transformação de si e por último pode-se concluir como o resultado da transformação quando o produto está pronto para saída.

Segundo Chiavenato (2005) o mundo contemporâneo requer uma contínua, intensa e incessante produção de bens e de serviços para que as pessoas possam se alimentar, vestir, repousar, educar-se, movimentar-se, viver, enfim. É de grande importância que se produza produtos e serviços de altíssima qualidade, e que estes venham trazer resultados positivos e consigam suprir as necessidades e exigências do cliente, que são o principal foco das empresas.

Segundo Oliveira (2010) todas as atividades produtivas devem ter os recursos que são necessários para que se possa colocar em funcionamento o processo escolhido, sempre com foco nos seus resultados, junto ao sistema de produção, que aborda um conjunto de atividades e operações inter-relacionadas, que está englobada na produção de bens ou serviços.

Esse intenso mecanismo de trocas depende necessariamente de organizações capazes de criar, projetar, produzir e colocar no mercado uma infinidade de produtos e serviços que possa atender a toda essa demanda, produtos de boa qualidade e com preço acessível ao consumidor final.

Empresas e organizações são formadas por uma combinação de recursos interdependentes e inter-relacionados, e neles focados no mesmo objetivo, no qual seu desempenho pode ser negativo ou positivo em todo seu conjunto. Ter uma gestão por processos, quer dizer que a empresa está se focando na otimização de seus resultados, onde também se pode mapear os processos são essenciais para a identificação dos processos essenciais e na análise sistêmica das organizações.

Os processos podem ser classificados como: Macro processo: é a identidade da gerência no organograma geral; processo: de realização, de apoio, de gestão; sub processo: agrupamento das atividades com temas em comum dentro de um processo; atividades: seqüência operacionais representadas em forma de fluxogramas (CANDIDO, SILVA E ZUHLKE, 2008).

Segundo Datz, Melo e Fernandes (2004), o mapeamento de processos é de grande importância para as empresas, pois é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação essencial para os líderes e organizações inovadoras que venham a proporcionar melhorias ou implantar uma estrutura voltada para novos processos.

O mapeamento de processo desempenha o papel essencial de desafiar os processos existentes, que cria novas oportunidades para a melhoria e desempenho organizacional, para que se possam criar bases para implantação de novas e modernas tecnologias de informação e de integração empresarial.

Segundo Cruz (2005), para tudo que se faça é necessário que se construa um processo, que é um conjunto de elementos que vão nos guiar na certeza entre o começo e o final, de uma forma que venham a ser alcançados as nossas metas e objetivos.

De acordo com Chiavenato (2005) o conceito de administração da produção utiliza recursos físicos e materiais da empresa: máquinas, equipamentos, instalações, matérias-primas e a tecnologia indispensável para que todos esses ativos tangíveis possam ser integrada em uma atividade conjunta e coordenada. A produção significa a transformação de insumos em novos produtos ou serviços, tanto produção como operações requerem recursos e competências para gerar resultados incomuns.

Ter uma produção eficaz quer dizer que estão sendo usados eficientemente seus recursos e produzir bens e serviços de maneira que satisfaça a seus consumidores. Deve ser criativa, inovadora e vigorosa para introduzir formas novas e melhoradas, se a organização consiga produzir desta forma ela está no meio de sobrevivência em longo prazo porque dá a ela uma vantagem competitiva sobre seus rivais comerciais.

Segundo Ballesterro-Alvares (2001) podemos afirmar que qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que use recursos (entradas = *inputs*) para transformá-los em produtos a serem colocados no mercado consumidor (saídas = *outputs*), pode ser considerado como um processo.

Para que as organizações funcionem de forma eficaz, elas têm de identificar e gerenciar processos inter-relacionados e interativos. Quase sempre, a saída de um processo constitui-se na entrada do processo seguinte.

À administração cabe, dentro dessa visão, a identificação sistemática e a gestão de processos empregados na organização e, particularmente, as interações entre tais processos. Isso é o que pode ser definido como "abordagem do processo".

O processo também pode ser a organização de pessoas, equipamentos, procedimentos, informações, energia e materiais. Em atividades de trabalho logicamente inter-relacionadas para atingir os objetivos dos negócios, onde um conjunto de causas gera um ou mais efeitos.

A visão de processo implica visão horizontal da empresa, deve envolver e contaminar toda a organização. Inicia-se na definição de insumos necessários e conclui-se com o uso que o cliente fará do produto; o projeto do produto deve-se fundamentar na perspectiva definida e assumida pelo cliente, e ela deve permear todas as fases de execução do produto.

Para tanto, devem ser considerados nessas definições:

1. Visão do cliente aplicada aos objetivos estratégicos, à definição da missão da empresa, aos planos estratégicos, à definição de cenário de atuação;
2. Fatores-chaves que permitam a viabilização dos objetivos estabelecidos e seu desdobramento em fatores importantes, auxiliares e secundários;
3. Visão do cliente para selecionar e priorizar processos ou projetos.

Após essa seleção, deve-se proceder à análise para efetivar a mudança. Essa análise pode assumir inúmeras formas alternativas, dependendo da empresa, da estrutura, do negócio ou do processo que se pretenda modificar:

- Verificar se é importante combinar tarefas e que um funcionário cuide de diversas etapas do processo;
- Delegar a tomada de decisão onde o fato pode ocorrer, atribua aos funcionários o poder de decidirem sobre seu próprio trabalho sem necessidade de consultas a superiores;
- Determinar a ordem natural em que os passos que compõem o processo ocorrem, é dessa forma que deve ser elaborado, independente das funções;
- Reduzir, na medida do possível, controles, verificações, inspeções; controle pelo controle não tem sido e não agrega valor ao produto;
- Identificar quais processos devem ser desenvolvidos de forma centralizada e quais serão descentralizados; varie, alterne não se fixe apenas em um modo;
- Estabelecer e defina indicadores para acompanhar a evolução das modificações;
- Identificar se há necessidade de mudança na tecnologia atualmente usada; algumas vezes, quando mudamos a definição do produto, precisamos de outro tipo de máquinas e equipamentos;
- As palavras de ordem devem ser: melhoria continua! O processo nunca termina.

Portanto, quando se estiver gerenciando um processo, não se deve esquecer de:

- Identificar o processo: elabore uma definição clara, simples e objetiva.
- Definir quem é responsável pelo processo: não busque uma única pessoa ou uma função.
- Definir as fronteiras do processo: significa identificar tudo que é necessário para elaborar o processo.
- Elaborar um diagrama.
- Estabelecer indicadores: tanto de eficácia como de eficiência.
- Estudar criteriosamente cada uma das partes que desenvolvem o processo.
- Acompanhar os indicadores: após a implementação das mudanças, manter-se atento aos indicadores e detectar se as variações positivas foram de acordo com o esperado.
- Normatizar: documente as alterações.

O processo de produção é um conjunto de atividades que está ocorrendo dentro da empresa, porém tem que ser executado de forma correta que apresenta metas para que sejam alcançadas e regras para ser seguidas de uma forma organizada.

Segundo Tubino (2006) para se atingir os seus objetivos, os sistemas produtivos devem exercer uma série de funções operacionais, desempenhadas por pessoas, que vão desde o projeto dos produtos, até o controle de estoque, recrutamento e treinamento de funcionários e distribuição dos produtos etc. O sistema de produção engloba três funções básicas: Finanças, Produção e Marketing.

Para que esse sistema venha a ter bom resultados vai depender da forma como esta relacionado essas três funções o marketing não pode promover a venda de bens ou serviços que a produção não consiga executar, ou ainda, a produção não pode ampliar sua capacidade produtiva sem o aval de finanças para a compra de equipamentos e matéria- prima.

O planejamento estratégico da produção busca maximizar os resultados das operações e minimizar os riscos nas tomadas de decisões das empresas. Com base na definição da missão corporativa, existem três níveis hierárquicos dentro de uma empresa onde se encontram estratégias de planejamento: o nível corporativo, o nível da unidade de negócio e o nível funcional.

Segundo Chiavenato (2005), só planejar e programar a produção não é o suficiente, mais sim é preciso monitorar e avaliar seu desempenho para que se possam obter resultados

que venham a demonstrar se o que foi proposto esta sendo positivo ou negativo. É necessário avaliar o grau de eficiência e eficácia para que se possa fazer as correções que são necessárias, com o maior grau de controle que a empresa tiver adotado, vai se obter mais agilidade e flexibilidade o processo no processo produtivo.

O nível corporativo define estratégias globais, apontando as áreas de negócios nas quais a empresa irá participar ter uma estratégia de negócios ou estratégia competitiva, definindo como seu negócio compete no mercado. Já os níveis da estratégia funcional estão associadas às políticas de operações das diversas áreas funcionais da empresa, consolidando as estratégias corporativas e competitivas. Com os resultados da definição de uma estratégia funcional, são gerados os planos de ação dentro das três áreas básicas da empresa: o plano financeiro, o plano de marketing e o plano de produção. Esses planos serão detalhados e desmembrados em nível tático para fornecer os métodos e a direção que os vários setores de empresa necessitarão para por em prática tal estratégica.

O planejamento de processo de produção Ballestero-Alvares (2001) tem finalidade de mostrar a melhor forma de produção de bens e serviços. Dentro de um planejamento, deve-se analisar vários pontos que venham a alterar no seu custo de produção, desde da matéria-prima, processos de produção até a etapa final.

Ter um planejamento de processo dentro de uma empresa quer dizer que ela está se auto desenvolvendo, pois está acompanhando passo a passo tudo o que se passa no decorrer do processo de produção de bens ou serviços. O produto que passar por uma avaliação continua certamente vai obter um melhor resultado na sua qualidade e no seu custo de produção, devido às correções no andamento do processo.

Em cada processo podemos identificar a presença de três agentes responsáveis pela transformação, a entrada da matéria-prima, a transformação em si e o resultado da transformação que é chamado de produto de saída.

De acordo com Maranhão, Macieira (2006), produzir qualidade nada mais é que realizar cada processo da cadeia inteira em absoluta conformidade com os requisitos anteriormente estabelecidos. Produzir qualidade, quer dizer que você é capaz de entregar qualidade 100% de seu produto ao próximo cliente.

## 2.8 Qualidade

Segundo Ballesterro-Alvares (2001), todos dizem que estamos na era da qualidade. Todos, em todos os lugares e em todos os tipos de empresas, estruturas e organizações, preocupam-se com a qualidade.

Hoje, a palavra qualidade é usada com um significado bastante amplo e genérico o suficiente as empresas enfocaram a qualidade e estão tentando por meio de suas ênfases, adaptarem-se a esses novos mercados:

1. **Foco no padrão:** a qualidade busca fazer com que o produto final seguisse o padrão estabelecido no projeto, as padronizações, as normas, que atendem aos interesses do produtor. A ênfase está no controle do produto.
2. **Foco no uso:** a qualidade busca satisfazer ao uso do consumidor deseja fazer do produto, com as pesquisas de mercado, de opinião, que mapeiam os interesses do consumidor. A ênfase segue no controle do produto.
3. **Foco no custo:** a qualidade procura associar a adequação do produto, a custos cada vez mais baixos, que proporcionassem preços finais de venda mais competitivos com a espionagem industrial, inverte-se a pirâmide hierárquica, centra-se a preocupação no controle do processo e não mais só ao final, no produto.
4. **Foco no desejo:** a qualidade busca descobrir os desejos do mercado consumidor, antes que eles fossem verbalizados e explicitados pelas pesquisas, com um deslocamento importante do centro de atenção das empresas; volta-se para o consumidor, aproximam-se dele, convivem com ele, esperando assim conhecer seus anseios antes que os concorrentes.
5. **Foco no investidor:** a qualidade passa a ter uma visão do cliente muito mais abrangente e global. Investidores, acionistas, fornecedores, consumidores passam a ser vistos como parceiros e auxiliares importantes na conquista dos mercados, por meio do reconhecimento do valor do produto oferecido. Outro deslocamento importante ocorre: a qualidade passa a ser estratégica e é incorporada às questões de planejamento e de gestão empresarial.

Qualidade é sinônimo de perfeição, ela se desenvolve com o passar do tempo, de forma contínua e progressiva, ela é, portanto abrangente e evolutiva (PALADINI, 2010).

Segundo Uhlmann (1997), as empresas estão contratando os círculos de controle da qualidade-CCQ que é um grupo de pessoas formadas com base na livre iniciativa de seus componentes, todos participantes do nível operacional que controlam, propõem modificações-usando o método de solução de problemas.

Qualidade é mudança cultural, é preciso liderança para conduzir mudanças. Todos devem estar envolvidos, o produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo as necessidades do cliente (FALCONI, 1994).

Qualidade é excelência em produtos e serviços e tem a ver com características e atributo do produto é fazer a coisa certa e isenta de defeitos. A qualidade é fazer a coisa certa de forma certa, conforme padrões pré-estabelecidos (CERQUEIRA, 1994).

A qualidade pode ser interpretada de varias formas, quando o produto ou serviço prestado não apresenta nem um tipo de defeito. A qualidade envolve a diversidade de opções que um serviço pode oferecer a seus clientes, a falta de defeitos não significa possuir uma qualidade, pois pode ter alguns detalhes que não satisfaça as necessidades de todos os seus clientes.

A gestão da qualidade no processo produtivo pode envolver mudanças do processo e deve sempre contemplar maior adequação do produto ao uso. Pode se dizer que o objetivo básico da gestão da qualidade é a atenção do cliente e definida a estratégia que se pretende para atingir a otimização do processo produtivo (PALADINI, 2004).

O desenvolvimento da qualidade dos produtos e serviços tem se mostrado como ponto fundamental para que as empresas consigam desenvolver vantagens competitivas no mercado.

Devemos ter mais atenção no foco no atendimento às necessidades dos clientes, focos no processo, abordagem sistêmica, trabalham em equipe e monitoramento constante do desempenho dos processos (OLIVEIRA, 1996).

### **3 METODOLOGIA**

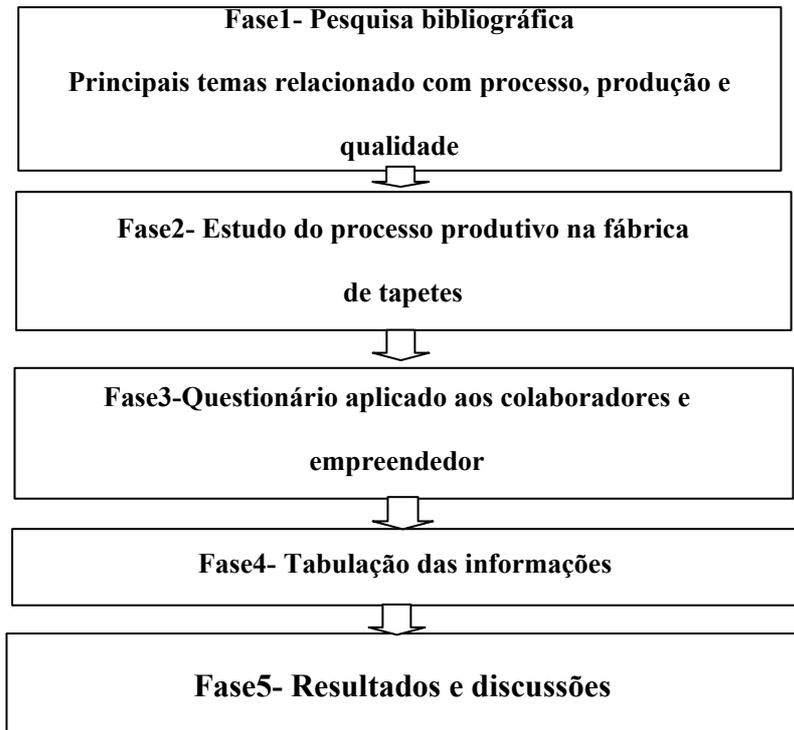
#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa descritiva. A pesquisa de viés qualitativo é uma pesquisa que possui características de referir-se a conjunto de metodologias, onde envolvem diversas referências epistemológicas, várias metodologias de pesquisa, no seu modo de dizer que faz referência mais a seus fundamentos epistemológicos (SEVERINO, 2007).

Ocupa-se da investigação de eventos qualitativos, mas com referenciais teóricos menos restritivos e com maiores oportunidades para subjetividade do pesquisador (PEREIRA, 2004).

Além disso, é uma pesquisa descritiva, que se define por descrever os processos de produção dos tapetes. Ela observa com maior precisão possível, a frequência com que os fenômenos ocorrem na pesquisa, é analisado e correlacionado fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los (BERVIAN et al. 2007).

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois analisou problemas práticos, empregando parte do conhecimento científico somado ao novo conhecimento para planejar linhas de ação com algum valor para determinado grupo social (MARCONI; LAKATOS, 2008). Conforme descrito no fluxograma da estrutura metodológica da pesquisa.



### **Objetivo geral**

Este trabalho teve como objetivo geral estudar melhorias na qualidade do processo de produção de tapetes.

### **Objetivos específicos**

Os objetivos específicos da pesquisa foram:

- Identificar e mapear os macros processos da produção de tapetes;
- Analisar os processos de apoio;
- Sugerir a implantação de novos processos;
- Criar uma rotina de execução e avaliação dos processos-chave;
- Desenvolver uma cartilha institucional;
- Elaborar manuais para orientar o trabalho.

### **3.3 Sujeitos da Pesquisa**

Os sujeitos participantes desta pesquisa foram 16 jovens, colaboradores da empresa Originale Indústria e Comércio de Tapetes Ltda., de ambos os sexos, com idade de 19 a 35 anos. Os participantes residem nos municípios de Santa Maria, Restinga Sêca, São João do Polêsine e Faxinal do Soturno-RS. Quanto à escolaridade, 70% estão cursando curso superior e os outros 30% possuem o ensino médio incompleto, no qual 15 desses colaboradores trabalham no setor de produção, um no setor comercial e um no setor administrativo-financeiro.

### **3.4 Instrumento de coleta de informações**

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa descritiva, foi elaborado um instrumento de coleta de informações, que se configurou como um questionário com oito perguntas abertas. Por se tratar de um questionário estruturado com perguntas abertas, ressaltamos a implicação/envolvimento da pessoa que forneceu as informações, sendo este questionário um instrumento decisivo para estudar os processos e produtos nos quais esta pesquisa se interessa. Por meio das respostas qualitativas podemos nos aproximar dos sentidos/significados que cada participante da pesquisa atribui aos processos e produtos em estudo.

### **3.5 Análise de conteúdo**

Essa etapa da pesquisa guiou-se nos estudos de Bardin (1997).

Atuou sobre a fala, descreveu, analisou e interpretou as mensagens/enunciados da forma de discurso, procurou ver o que estava por trás das palavras. Foram obtidos através de perguntas por meio de questionário.

Quanto aos procedimentos de análise das respostas obtidas com o inquérito a que fizemos menção, o pesquisador realizou uma primeira leitura dos textos produzidos pelos informantes, chamada de *leitura flutuante*. A partir dessa primeira leitura, o pesquisador pode transformar suas intuições em hipóteses a serem validadas ou não pelas etapas consecutivas.

Das hipóteses formuladas foi possível extrair critérios de classificação dos resultados obtidos em categorias de significação. Posteriormente, procedeu-se o cruzamento das respostas (ROCHA; DEUSDARÁ, 2005).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Tabulação da pesquisa

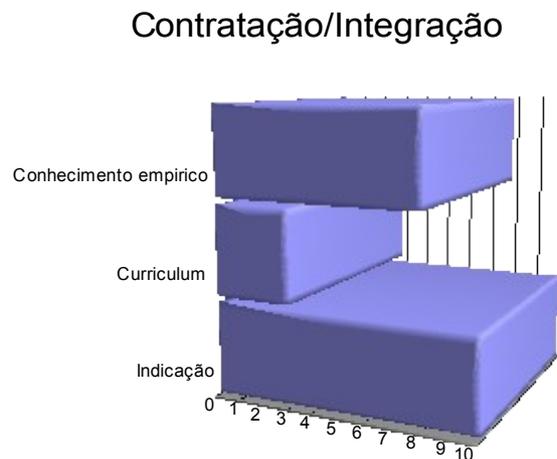
1-De que forma ocorreu sua integração ao ser admitido na empresa?

Foi constatado que o método mais usado para a contratação dos colaboradores na empresa é ocorreu por meio da indicação de outras pessoas. Também foi observado que o modo, como os colaboradores são integrados a empresa e aprendem os processos produtivos, se dá por meio do ensinamento de colaboradores com mais tempo de trabalho, onde é passado o conhecimento das atividades que estes já estão exercendo, conhecimento empírico.

**Sujeito 01:** "Ocorreu por indicação e desenvolvi os processos através de pessoas que já estavam lá por mais tempo".

**Sujeito 10:** "Por indicação de uma funcionária da época. No período de experiência, trabalhei nos tapetes de 40 mm ou 70 mm, tanto fazendo a primeira quanto a segunda revisão".

**Gráfico 01-Contratação/Integração na empresa Originale**



**Fonte: Dados coletados da pesquisa.**

## 2-Qual a sua função na empresa?

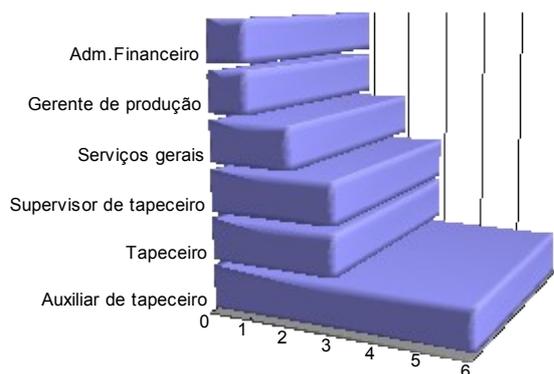
Dos 16 colaboradores que responderam os questionários, 6 estão na função de auxiliar de tapeceiro, 3 como tapeceiro, 3 supervisoras de tapeceiros, 2 serviços gerais, 1 setor administrativo e financeiro e 1 gerente de produção. Das funções citadas, há colaboradores que atuam em mais de uma função (auxiliar de mecânico, tapeceiro), observa-se que a empresa fomenta que os colaboradores estejam em um aprendizado constante, *life long learning*. Um exemplo do incentivo à formação destes é o convênio com a Faculdade Antonio Meneghetti, dos 23 (vinte e três) colaboradores da fábrica 14 (quatorze) recebem incentivos através dessa parceria.

**Sujeito 01:** "Minha função é de auxiliar de tapeceiro".

**Sujeito 09:** "Tapeceiro e mecânico".

### Gráfico 02-Funções nas Atividades de Produção

Funções nas Atividades de Produção



**Fonte:** Dados coletados da pesquisa.

### 3-Descreva as atividades desenvolvidas nesta função?

Na função de auxiliar de tapeceiro desenvolvem-se atividades de primeira revisão na qual é indicar todos os defeitos e corrigi-los para que estes venham a ser sanados (retirar pontos, colocação de pontos).

Segunda revisão, separar os pontos e cortá-los, dando seu acabamento final com todos os problemas sanados.

Nas demais funções são desenvolvidas atividades como supervisão, corte e fechamento de barras, corte da tela, distribuição de serviços, esquadro, desenho, látex, até que o tapete chegue ao processo de expedição de onde toma seu destino final (cliente), que é o foco de todo o trabalho.

Observou-se nas repostas que cada colaborador conhece detalhadamente sua função e as atividades nela desenvolvidas, para a implantação da gestão por processos é fundamental o saber fazer. Porém, também é essencial conhecer as necessidades dos processos cliente e fornecedor, assim, o resultado é um produto de qualidade e a satisfação dos clientes. Por isso, foram propostos e elaborados os manuais de todos os processos da atividade produtiva.

**Sujeito 01:** "As atividades desenvolvidas são primeira revisão, colocação de pontos e segunda revisão. Estas consistem em indicar todos os defeitos dos tapetes, corrigidas e por último dar seu acabamento final. Também em alguns casos ajudar os maquinistas na confecção dos tapetes".

**Sujeito 10:** "Logo após que o tapete sai da máquina iniciasse o processo da primeira revisão e colocação de pontos. Na segunda etapa quando já está com látex inicia-se a segunda revisão e o acabamento da barra e do tapete manualmente com a tesoura".

### Gráfico 03-Atividades nas Funções de Produção



Fonte: Dados coletados da pesquisa.

4-O que você acha que poderia melhorar na atividade que realiza?

Melhorar o processo de tecelagem na máquina, máquinas com melhor qualidade, mais material para manutenção, melhor assistência técnica. Interpreta-se que deve ser melhorado o padrão de qualidade das máquinas, em relação a sua funcionalidade.

Outro ponto importante é a comunicação interna da empresa em relação às informações do tapete. Sugere-se a implantação de um sistema para a coleta e organização de dados e informações, que venham a englobar toda empresa em relação à produção, comercial, administrativo e financeiro.

Observar a agilidade e responsabilidade de cada colaborador, para que seja justo o reconhecimento do rendimento e comportamento de cada colaborador, meritocracia.

Foi interpretado que o principal ponto que deve ser melhorado é no setor de máquina, com objetivo de redução de perda de matéria-prima e reduzir a mão de obra em relação horas/metros quadrados.

**Sujeito 03:** "Poderia melhorar o processo da confecção na máquina, com assistência técnica melhor".

**Sujeito 12:** "As máquinas: os tapetes ainda saem das máquinas com muitos problemas, causando muita mão de obra, tempo para fazer e fios. OBS: os tapetes estão com bastantes problemas então tem que haver melhoria das máquinas, aperfeiçoamento dos maquinistas".

#### Gráfico 04-Melhorias Propostas nas Atividades



Fonte: Dados coletados da pesquisa.

5-Você acha que os recursos que estão disponíveis são suficientes para a execução das suas tarefas?

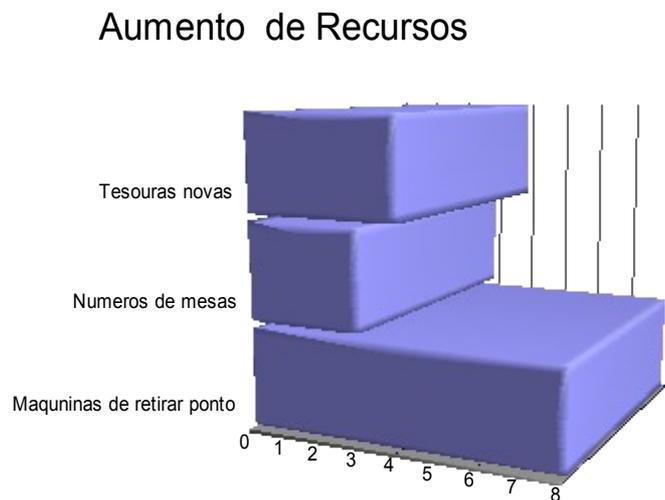
Aumentar o número de máquinas para a retirada de pontos para que se torne ágil e seja reduzido o tempo da mão de obra. Outra questão é de aumentar o número de mesas em virtude de tapetes grandes.

Já para o processo da segunda revisão, ocorreu a solicitação de tesouras novas.

**Sujeito 01:** "Eu acho que não, pois faltam maquinários como máquinas para a retirada de pontos o que daria mais agilidade ao processo; maior número de mesas para que tapetes grandes sejam feitos de maneira mais rápida; desse modo um espaço mais amplo".

**Sujeito 11:** "As vezes faltam material como moldes de tirar ponto, ferro de tirar pontos, serrinhas existem algumas raras".

### Gráfico 05-Aumento de Recursos para Produção de Tapetes



Fonte: Dados coletados da pesquisa.

6-Você conhece a cultura (Missão, visão, valores) da organização? Explique?

Dos 16 (dezesesseis) colaboradores que responderam o questionário, só 5 (cinco) deles conhecem a missão, que é a busca constante do aperfeiçoamento. Foi solicitado que a cultura da empresa (missão, visão, valores) deveria estar disponível para os colaboradores em um local de destaque e visível a todos.

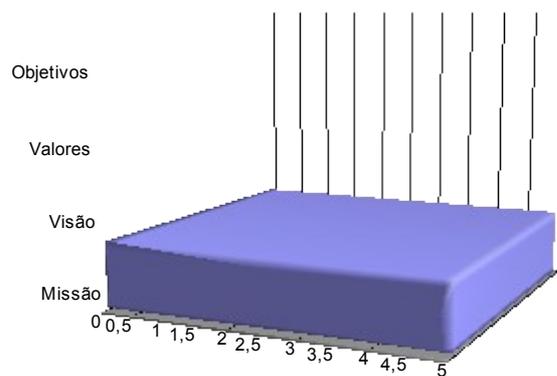
Por este motivo, esta pesquisa propôs e confeccionou a cartilha da empresa.

**Sujeito 03:** "Buscar o aperfeiçoamento, buscar sempre o modo mais rápido desde que o resultado fique bom, ser responsável pelo trabalho que lhe é designado".

**Sujeito 09:** "Não totalmente, mas poderia ser pensado de colocar com quadro na parede e não no mural".

### Gráfico 06-Conhecimento da Cultura da Empresa (missão, visão, valores e objetivos)

Conhecimento da Cultura da Empresa



Fonte: Dados coletados da pesquisa.

## 7-Como você se sente em relação às mudanças ocorridas no processo produtivo?

Em relação às mudanças, foi colocado que estão ocorrendo de forma repentina, pois toda mudança leva um tempo para que o colaborador consiga se adaptar. Desta forma, não é possível observar quais são os resultados que a mudança venha a trazer.

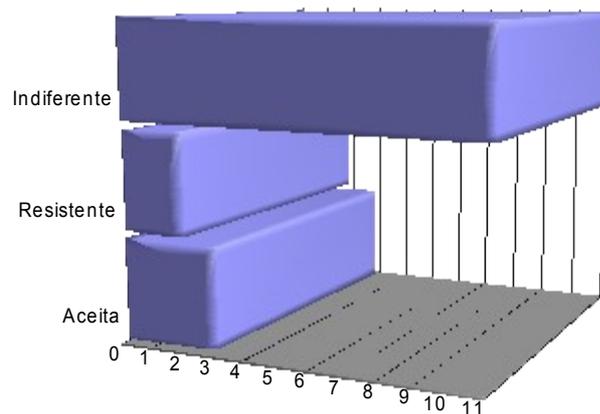
A falta de planejamento em relação às mudanças é outro ponto, o qual é bastante comentado, em virtude da falta de comunicação e informações sobre a referida mudança. A informação muitas vezes não chega a todos os colaboradores, por motivos de comunicação interna da empresa.

**Sujeito 01:** "No primeiro momento as mudanças trazem um pouco de duvida, mas ao passar do tempo tudo começa a se estruturar. Tem mudanças que são feitas que acabamos tendo que repensar ou ajustar. Mas mudanças sempre é motivo de melhora, traz motivação e o resultado, passa aparecer".

**Sujeito 13:** "Ainda falta um pouco de planejamento, organização. Mas particularmente prefiro assim, gostei da forma que estamos trabalhando. Trabalho bastante sozinha num tapete e percebo que meu trabalho rende muito mais".

### Gráfico 07-Comportamento dos Colaboradores em Relações a Mudanças

#### Comportamento em Relação a Mudanças



Fonte: Dados coletados da pesquisa.

## 8-Você gostaria de sugerir alguma mudança/melhoria no processo produtivo?

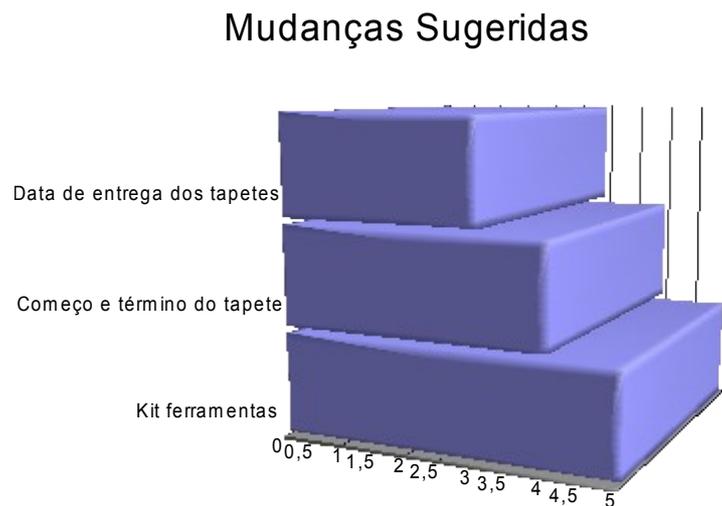
Foi solicitado que para cada colaborador, fosse entregue um kit com todos os equipamentos e ferramentas necessárias, para aquela determinada função. Mais responsabilidade por parte dos colaboradores em relação a suas atividades.

Outro ponto importante é que o tapete seja começado por um determinado colaborador ou equipe e que seja finalizado por ambos. Organização em relação à data de entrega dos tapetes, ter uma lógica de tempo de fabricação de cada tapete, para que este seja entregue dentro do seu prazo.

**Sujeito 02:** "Cada colaborador deve ter seu kit de material e que ele seja responsável pelo mesmo".

**Sujeito 14:** "Que o tapete passe começando e terminado por um mesmo grupo e que os pedidos cheguem a tempo de fazer o tapete sem correria sem ter que envolver terceiros".

**Gráfico 08-Mudanças que Foram Sugeridas pelos Colaboradores**



**Fonte:** Dados coletados da pesquisa.

## **4.2 Manual de Atividades de Produção**

### **1- Recebimento do pedido:**

- 1.1 Analisar se a data de entrega está dentro do prazo estipulado (mínimo de 30 dias);
- 1.2 Verificar se as medidas do desenho estão devidamente corretas;
- 1.3 Observar se as cores que foram solicitadas estão corretas;
- 1.4 Repassar o pedido para a produção.

### **2- Corte da tela**

- 2.1 Verificar o tamanho e a cor do tapete.
  - 2.1.1 Cores claras cortar tela branca;
  - 2.1.2 Cores de tons escuros, cortar tela cinza;
  - 2.1.3 Cor preta, cortar tela preta.

Para cada metro de comprimento deixar 10 cm a mais de aumento e mais 10 cm para entrada de máquina. Exemplo: Se o tapete tiver 2 metros de comprimento deixar ele com 2,30 metros, onde 20 cm são de aumento e 10 cm de entrada de máquina.

Se o tapete tiver algum desenho ou detalhes, estes devem ser traçados na tela com suas respectivas medidas.

Enrolar a tela de modo que fique devidamente no sentido da entrada da máquina.

Passar a tela para o setor de máquinas junto com o seu pedido.

### **3- Máquinas**

- 3.1 Estudar o pedido em relação ao tamanho, altura e cores do tapete;
- 3.2 Carregar os suportes com os fios nas cores desejadas;

3.3 Verificar se a quantidade de pontos por polegadas está correta.

3.4 Observar se a maquina esta deixando alguma falha ou defeito no teste, para que esse venha a ser sanado para que o tapete saia, da maquina o melhor possível.

3.5 Ficar atento para que o tapete saia na medida exata, aonde não venha a faltar tapete e também não ficar com grande excesso de fios, e sim, que se tenha o mínimo de perda da matéria- prima.

#### **4. Esquadro**

4.1 Tirar o esquadro no tablado, deixando com suas respectivas medidas solicitadas.

4.2 Fixar o tapete no tablado dentro do esquadro, de um modo que o tapete fique tensionado, para que não venha sofrer alterações em sua forma original.

4.3 Demarcar as linhas, limite de sua estrutura, de acordo com o que foi solicitado no seu pedido.

4.5 Depois de tudo isso concluído, retirar o tapete do tablado para que se possa dar continuidade em outro processo.

#### **5- Desenho**

5.1 Fixar o tapete no painel, em seu esquadro.

5.2 Projetar o desenho, de forma que esteja dentro de suas medidas as quais foram estipuladas.

5.3 Depois que o desenho estiver corretamente projetado, começar desenhar, com caneta especial, de forma centralizada e com responsabilidade para que o desenho fique de forma perfeita (usar caneta com cor, que não venha a manchar o tapete).

## **6- Primeira Revisão**

- 6.1 Em primeiro lugar deve-se identificar os problemas ocorridos no tapete.
- 6.2 Depois de identificados devem ser analisados quais os tipos de problemas, para que ocorra a correção de uma forma, eficaz.
- 6.3 Demarcar com uma caneta especial, indicando aonde estes venha a se encontrar, para tornar mais ágil o processo de restauração do tapete.
- 6.4 Primeiramente sempre analisar o tapete pelo seu lado superior, onde serão primeiramente observados os defeitos mais visíveis.
- 6.5 Depois de analisado seu lado superior, deve-se avaliar seu lado inferior, pois aqui será feito um checke geral com o diagnóstico exato, para que se possam sanar os problemas de uma forma exata (fazer estudo de que forma vai ser executado, o processo de restauração) para da continuidade ao processo.
- 6.6 No momento de começar a colocação são de extrema importância que se tenha o máximo de atenção, em relação à distância do ponto, local aonde é preciso que sejam colocados pontos e a cor exata com o seu lote de fabricação igual ao que foi confeccionado o tapete.
- 6.7 Por final deve-se ser feita uma última revisão para se ter certeza que todos os defeitos foram totalmente sanados.

## **7- Retirar ponto do desenho**

- 7.1 Antes de começar a retirada de pontos deve-se observar o desenho original no pedido para que se possa executar de forma correta.
- 7.2 Retirar pontos somente dos traços para dentro do desenho, ou seja, mantendo os traços visíveis, pois são os limites do desenho.

## **8- Bordado do desenho**

8.1 Preparar a máquina bordadeira com o numero de agulha exata e com a cor determinada.

8.2 Regular a maquina na altura determinada (08 mm, 10 mm ou 17 mm).

### **Modelo de tapete:**

**Venezia:** duas agulhas para os traços estreitos e para os traços largos quatro agulhas.

**Sicilia:** de quatro a cinco agulhas dependendo de seu tamanho.

8.3 Bordar com atenção e responsabilidade o desenho para que ele fique dentro de seu contorno.

## **9-Látex**

9.1 Tirar o esquadro do tapete dentro das medidas estipuladas.

9.2 Fixar o tapete no tablado dentro de seu esquadro.

9.3 Cortar e costurar a frislina, para que fique no tamanho do tapete.

9.4 Colocar o látex e espalhá-lo com um rodo.

9.5 Fixar a frislina sobre o látex, passando as mãos suavemente para garantir que fique bem fixa no tapete e que não venham a ocorrer bolhas entre ambos.

9.6 Deixar o tapete fixado até que o látex esteja bem seco, para que não venha a dar encolhimento em seu tamanho.

## **10- Barra virada**

- 10.1 Retirar o tapete do tablado.
- 10.2 Recortar o tapete dentro de suas medidas, deixando 5 cm a mais em cada um de seus sentidos (largura e comprimento) para que se possibilite virar a barra.
- 10.3 Depois de recortado, demarcar o limite da barra e retirar o excesso de frislina, para que se comece a aplicação de cola.
- 10.4 Assim que a cola estiver no ponto de contato, começar a virar a barra de maneira correta.
- 10.5 Quando toda barra estiver virada pode-se, começar a bater com um martelo para que fique bem fixada.
- 10.6 E, por último, passar a maquina de tosar o excesso de pelo da parte de baixo da barra.

## **11- Segunda Revisão**

- 11.1 Tesourar e separar os excessos de fios nos quais foram colocados, e deixar o fundo do tapete bem parelho.
- 11.2 Se o tapete for desenhado e com mais de uma altura, deve-se esculpido, para que a diferença de altura se torne nítida e venha sim dar, um acabamento diferenciado em relação a sua estética final.
- 11.3 Separar e tesourar a barra dentro de sua altura limite.
- 11.4 Aspirar ao tapete para garantir que não venha a ficar nem um excesso de fio mais alto

## **12- Embalagem**

- 12.2 Limpar e aspirar ao tapete para que não fique sujo e chegue à casa do cliente mal acabado.

12.3 Antes de embalar o tapete deve-se avaliar se não está ficando, com nem um tipo de problema.

12.4 Depois que estiver tudo ok, enrolar o tapete em um rolo bem fixo, para que não venha a se amassar no transporte.

12.5 Em último lugar, embalar com uma embalagem de qualidade para que fique protegido em seu transporte, e que chegue à casa do cliente com a mesma qualidade que sai daqui.

### **4.3 Cartilha**

#### **Histórico da empresa Originale**

Segundo o relato da empresária, o início de sua empresa não decorreu de forma convencional.

Quando a empresária fez a escolha da área de atuação, disse que levou em consideração que a empresa tinha que obedecer a preferência e a tendência mais acentuada da sua personalidade. Desde que inicia suas atividades no mercado de trabalho, já em sua adolescência, preferia trabalhar com produtos que eram fabricadas com suas próprias mãos e, que tivessem qualidade superior porque acreditava ter a capacidade de oferecer produtos superiores aos disponíveis no mercado.

A busca da alta performance de seus produtos fez com que no ano de 1999 participasse como expositora da Feira “Abitare il tempo” em Verona na Itália.

Com o ateliê aos poucos, foi se produzindo tapetes diferenciados de modo artesanal de couro, pele, seda, sisal; e esses produtos começam a ser comercializados com sucesso. Sua pequena iniciativa do ateliê começou a crescer como fábrica artesanal de produtos próprios e, com a performance alcançada não teve mais a necessidade de continuar com as importações. Contudo, buscava sempre alternativas para substituir o modelo de produção artesanal pelo industrializado, objetivando aumentar o padrão de seu produto.

O modelo de produção fabril representava incorporar novo *know how*, ampliar novas possibilidades de *designs*, acabamentos primorosos, aumento de produção e possibilidade de racionalizar gastos com a produção própria. Sobretudo, esse modelo possibilitou um

redirecionamento da empresa para abertura de novos mercados e ampliar a oferta de vagas de trabalho.

Foi então que decidiu construir no ano de 2007, a fábrica no Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro. Contudo, precisou reorganizar e construir todo o seu novo *business*: conseguir a matéria prima, insumos, máquinas e equipamentos necessários para a sua fabricação e, especialmente mão de obra técnica qualificada para dar o aporte necessário ao volume do novo empreendimento. E, no final do ano de 2007 inicia suas atividades com 3 funcionários e, no ano de 2010 possui em torno de 50 funcionários.

Com um sonho de criar produtos diferenciados, nasceu há 3 anos a Originale Maison. A bagagem profissional, o know-how e a pesquisa de produtos, no entanto, possui uma história mais antiga. Em 14 anos, este sonho nasceu, amadureceu e ganhou força. Foi um longo caminho até que a Originale Maison alcançasse a excelência de qualidade que seus produtos oferecem hoje a um público exigente e merecedor. Tapetes criados com arte e design superior.

Ao lado de artistas, arquitetos e designs, a Originale Maison desenvolve os projetos de suas coleções, além de possuir uma linha sob medida personalizada.

A Fábrica da Originale Maison localiza-se no Recanto Maestro-RS, lugar inspirador, rodeado por belas montanhas, e com um staff formado principalmente por jovens estudantes daquela região. O processo de produção associa profissionais qualificados, equipamentos especializados e os mais selecionados insumos.

A produção acontece seguindo métodos e procedimentos artesanais e industriais, pelas mãos de uma equipe em contínuo processo de aprendizagem e superação.

Conectados à fábrica, a loja em Curitiba e o Showroom em São Paulo exibem e comercializam as criações da Originale Maison. Consultores especializados orientam profissionais da área e clientes, auxiliando-os em sua busca por tapetes que atendam a suas expectativas em qualidade e design. O produto é resultado do calor de muitas mãos.

Ao construir a própria empresa e realizar a intuição na história, a satisfação e a plenitude existencial são vividas como norma cotidiana.

**Missão**

Fazer produtos com design superior, diferenciados, personalizados e artesanais para surpreender e superar as exigências vitais do cliente premium.

**Visão**

Ser a melhor empresa de tapetes contemporaneos, nos principais estados brasileiros ( PR, SP, RS, RJ, DF ).

**Valores**

- 1) Pessoas e processos em constante aperfeiçoamento e superação.
- 2) Design superior.
- 3) Qualidade máxima.
- 4) Criações únicas.

**Objetivos**

Pretendemos atingir a excelência de desempenho e sucesso em relação à qualidade e produtividade de tapetes, através do *life long learning*, para que a nossa empresa venha estabelecer relações de confiança com nossos clientes, de forma que estes possam sempre contar com um produto confiável, em relação à qualidade e designer primordial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste trabalho, conforme descrito na introdução, foi descrever os processos de produção da empresa Originale Maison, criar um manual de processos de produção de tapetes, bem como uma cartilha da empresa. Para cumprir o objetivo destas propostas, partiu-se de uma pesquisa de campo e questionário.

Concluiu-se através da análise de dados dos entrevistados, que a integração dos colaboradores na empresa ocorre por meio do conhecimento empírico. A empresa possui uma cadeia hierárquica em relação a cargos e funções no seu processo produtivo, na qual está dividido em sub-processos na operação de suas atividades.

Os principais pontos com maior destaque em relação a melhorias que devem ocorrer no processo produtivo são: a melhoria na qualidade das máquinas, melhorar o processo de tecelagem, com objetivo de redução de custo e desperdício de matéria prima e mão de obra.

Em relação aos recursos que estão disponíveis para a realização das atividades, destacou-se o aumento de máquinas de retirar ponto, aumento do número de mesas e aquisição de tesouras novas para a atividade de segunda revisão onde tem maior uso.

Em relação à cultura da empresa, a maior parte dos colaboradores não tem conhecimento, obteve-se o resultado da criação da cartilha da empresa destacando sua missão, visão, valores e objetivos na qual será entregue uma para cada colaborador. Em relação às mudanças que ocorrem no processo produtivo, foi colocado que estão ocorrendo de forma repentina onde os colaboradores não conseguem se adaptar a elas.

Observando o modo como a empresa passava a seus colaboradores a forma da realização de suas atividades produtivas é por meio do conhecimento empírico, em virtude deste trabalho foi criado um manual técnico, descrevendo passo a passo cada processo e sub-processos, com objetivo de deixar os colaboradores sempre informados e autônomos para a execução das atividades produtivas.

Por fim, prodeu-se a montagem do manual de processo de produção de tapetes e a cartilha Originale Maison, anexada como apêndice a este trabalho.

É importante salientar que este trabalho foi gratificante, pois permitiu descrever de forma teórica aquilo que faço na prática.

## REFERÊNCIAS

AMANTINO, Bernardina Teresinha. **Moda como educação**. Projeto de Contribuição aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, Movimento AMF Faz! Recanto Maestro: Portal ODM-AMF, 2010. Disponível em: <http://www.portalodm.faculdadeam.edu.br>. Acesso em 10 maio 2011.

BAGGIO, Mary Leda. **Trajetória empresarial e intuição**: O case do nascimento, desenvolvimento e evolução de uma indústria textil de tapeçaria. Curso de Especialização MBA Gestão de Negócios e Intuição: Portal ODM-AMF, 2010. Disponível em: <http://www.portalodm.faculdadeam.edu.br>. Acesso em 20 maio 2011.

BALLESTRO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Administração da Qualidade e da Produtividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARDIN, Laurence. **L'analyse de contenu**. Paris: PUF, 1995.

CANDIDO, R.M; SILVA, M.T.F. B; ZUHLKE, R.F. **Implantação de gestão por processos**: estudo de caso numa gerência de um centro de pesquisas. IN: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28, Rio de Janeiro, RJ, 2008.

CERQUEIRA, Jorge Pedreira. **No ambiente da qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.

CERVO, Amado L, BERVIAN, Pedro A, DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearsom, 2007.

CORRÊA, Henrique L; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração da produção**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos e processos**. São Paulo: Atlas, 2005.

DATZ, Danielle; MELO André Cristiano Silva; FERNANDES, Elton. **Mapeamento de processos com instrumento de apoio á implementação de custeio baseado em atividades nas organizações**. ENEGEP 2004. Florianópolis.

FALCONI, Vicente C. **Controle total da qualidade total**. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresa**, v. 40, n.1, p. 6-18, jan/mar. 2000.

HALTER, Marylin, **Cultura econômica do empreendimento étnico**: Caminhos da imigração ao empreendedorismo, n. 47, n 1, 2007.

HARRINGTON, J. **Business process improvement workbook: Documentation, analysis, design and management of business process improvement.** New York: McGraw- Hill, 1997.

MARANHÃO, M; MACIEIRA, M, E, B. **O processo nosso de cada dia.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MARTINS, Petrônio G; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção.** São Paulo: Saraiva 2000.

MELO Alexandre Penedo Barbosa de. **Design do mobiliário moderno brasileiro: aspecto da forma e na relação com a paisagem.** Tese (Doutorado). Design e Arquitetura. FAUUSP. 2008. 340 p.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia da organização.** Recanto Maestro: Editrice, 2003.

\_\_\_\_\_. **Onto Arte: Arte do ser.** ELO, 2000.

OLIVEIRA, Josele. **Modelagem de processos e a metodologia IDEF: Proposta de um ambiente colaborativo na produção de biodisel.** Santa Maria: Santa Ephigênia, 2010.

OLIVEIRA, Sidney Teylor. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1996.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade.** São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão da qualidade.** São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, Júlio Cesar Rodrigues. **Análise de dados qualitativos.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

ROCHA, Décio; DEUSDARÁ, Bruno. Análise de conteúdo e análise do discurso: aproximações e afastamentos na (re) construção de uma trajetória. **ALEA**, v.7, n.2, jul-dez, 2005. p.305-322.

SANTOS, Leandro Rovados. Gestão da maturidade de processos essenciais- convergência para o futuro. **Revista de Administração Eletrônica**, v.1, n. 1, jun 2003.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2007.

SHVOONG.COM. **Tapetes, a sua história.** Disponível em: <http://pt.shvoong.com/humanities>. 2007. Acesso em 01 maio 2011.

TUBINO, Dalvino. **Manual de planejamento e controle da produção.** São Paulo: Atlas, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 2008.

**ANEXO 1:****Faculdade Antonio Meneghetti-AMF****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que fui informado(a), a respeito do objetivo geral da pesquisa intitulada “PROCESSO DE PRODUÇÃO DE TAPETES: ELABORAÇÃO DO MANUAL ORIGINALE”, que é o de propor melhorias na qualidade do processo de produção de tapetes.. Fui igualmente informado(a) que minha participação nesta pesquisa será realizada por meio de respostas a um questionário . Estou também ciente:

4. De que existem 02 pesquisadores responsáveis por esta investigação: Josele Nara Delazeri de Oliveira, professor da Faculdade Antonio Meneghetti-AMF;
5. De que será garantido o direito de sigilo de meu nome e/ou de meu(s) dependente(s) e colaboradores, sendo que em nenhum momento, nem em materiais publicados ou na apresentação oral desta pesquisa, tais identidades serão reveladas, se assim eu desejar;
6. De que não existe nenhum risco potencial para mim e/ou dependente(s) e colaboradores;
7. A pesquisa não apresenta riscos físicos, morais ou qualquer tipo de constrangimento;
8. De que se eu tiver alguma dúvida em relação ao estudo, como questões de procedimentos, riscos, benefícios ou qualquer pergunta, eu tenho direito de obter respostas;
9. De que não há obrigatoriedade de participar desta investigação e mesmo depois de iniciada posso desistir sem ser penalizado(a) de forma alguma. E que caso desista o material coletado até o momento a meu respeito ou colaboradores não será utilizado;
10. De que os benefícios recebidos serão em termos de produção de conhecimentos acerca de propor melhorias na qualidade do processo de produção de tapetes;
11. De meu direito de acesso às informações coletadas e aos resultados obtidos;
12. De minha responsabilidade em não falsear as informações e de meu compromisso com o sigilo das informações coletadas nesta investigação;
13. Sendo minha participação totalmente voluntária, estou ciente de que durante ou após esta investigação, não terei direito a nenhum tipo de remuneração ou outros benefícios, bem como não terei nenhum tipo de despesas ou prejuízos de qualquer outra ordem.

Considerando-me livre e esclarecido(a), consinto em participar da pesquisa proposta, resguardando ao/aos autor (a/res) do projeto, propriedade intelectual das informações geradas e expressando concordância com a divulgação pública dos resultados.

O presente documento está em conformidade com a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Será assinado em duas vias, de igual teor, ficando uma em poder do participante da pesquisa e outra em poder do(s) pesquisador(es).

Local e data: \_\_\_\_\_

Nome do participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_

Nome do(s) pesquisador(es) responsável(eis): \_\_\_\_\_

Assinatura do(s) pesquisador(es) responsável(eis): \_\_\_\_\_

**Telefone do(s) pesquisador(es) responsável(eis):** \_\_\_\_\_

**APÊNDICE 1:****Questionário:**

Esta pesquisa tem por finalidade propor melhorias no processo de produção de tapetes, sendo seu objetivo exclusivamente acadêmico. A mesma é parte integrante do trabalho de conclusão do curso de graduação em administração da Antonio Meneghetti Faculdade, realizado pelo acadêmico Rodrigo Righi Pozzobon com orientação da professora Ms. Josele Nara Delazeri de Oliveira .

1-De que forma ocorreu sua integração ao ser admitido na empresa?

2-Qual a sua função na empresa?

3-Descreva as atividades desenvolvidas nesta função.

4-O que você acha que poderia melhorar na atividade que realiza?

5-Você acha que os recursos que estão disponíveis são suficientes para a execução das suas tarefas?

6-Você conhece a cultura (Missão, visão, valores) da organização? Explique?

7-Como você se sente em relação às mudanças ocorridas no processo produtivo?

8-Você gostaria de sugerir alguma mudança/melhoria no processo produtivo?

**Sua participação foi valiosa para o desenvolvimento de nosso trabalho. Obrigado.**

**APÉNDICE 2:**

**APÉNDICE 3:**